

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 005:659.2 (042.4)

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-174-184

Дата надходження: 07.07.2025

Дата прийняття до друку: 03.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ПОЯВУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ БАР'ЄРІВ У КОМУНІКАЦІЯХ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ФІРМ І КОМПАНІЙ

Олександр Сумець

Д-р екон. наук, доцент, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

COMMUNICATIVE MANAGEMENT: FACTORS INFLUENCE ON THE EMERGENCE OF ORGANIZATIONAL BARRIERS IN COMMUNICATIONS OF STAFF OF DOMESTIC ENTERPRISES, FIRMS AND COMPANIES

Oleksandr Sumets

Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Sumets.@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

Анотація. Актуальність матеріалів дослідження, що представлені в статті, обумовлена зростанням ролі комунікативних процесів у налагодженні стійкого господарювання організації. Ефективність комунікативних процесів залежить від чисельної кількості чинників. Серед різноманітності таких чинників більшість дослідників вказують на бар'єри, що виникають у комунікаціях персоналу підприємств, фірм і компаній. Одними із найбільш значущих бар'єрів визначено організаційні, які самі по собі породжують різного роду вторинні бар'єри. Отже, на цей момент часу і для дослідників, і для практиків першочерговим завданням є розробка рекомендацій для уникнення або ж значного послаблення організаційних бар'єрів. А вирішення цього завдання можливе тільки за умови ідентифікації, кількісного і якісного аналізу чинників впливу на появу організаційних бар'єрів. То ж ця ситуація вимагає ґрунтовного дослідження чинників впливу на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних підприємств, фірм і компаній.

Мета статті: дослідити чинники, що породжують організаційні бар'єри у комунікаціях між персоналом підприємств, фірм і компаній, та розробити типові рекомендації щодо їх уникнення.

Основними методами наукового дослідження, що використані при написанні статті, стали абстрактно-логічний, монографічний і метод порівняння.

Результати. У статті обґрунтовано значущість проблеми дослідження чинників, що зумовлюють виникнення організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних підприємств, фірм, компаній і установ. Уточнено трактування поняття «організаційні бар'єри комунікацій». Сформовано перелік чинників, які мають суттєвий вплив на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу різних організацій. Проведено експертне дослідження чинників впливу на появу організаційних бар'єрів. Визначено найбільш вагомі чинники, що породжують появу організаційних бар'єрів. Запропоновано керівникам і менеджерам типові рекомендації щодо уникнення або ж значного послаблення організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу.

Наукова новизна: набули подальшого розвитку наробки вітчизняних і закордонних вчених щодо формування науково-методологічної бази вивчення організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу організацій та чинників, що зумовлюють їх виникнення.

Практична значущість результатів дослідження криється в наданні менеджерам можливості ґрунтовно розробити галузеві рекомендації щодо усунення організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу підприємств, фірм, компаній і установ.

Ключові слова: комунікативний менеджмент, комунікації, персонал, організаційні бар'єри, чинники впливу, організаційна структура, підприємство, фірма, компанія.

Формули: 2, рис.: 0, табл.: 5, бібл.: 20

Abstract. *The relevance of the research materials presented in the article is due to the growing role of communicative processes in establishing sustainable management of organizations. The effectiveness of communicative processes depends on a large number of factors. Among the variety of such factors, most researchers point to barriers that arise in the communications of personnel of enterprises, firms and companies. One of the most significant barriers is identified as organizational barriers, which in themselves generate various kinds of secondary barriers. Therefore, at this point in time, the primary task for both researchers and practitioners is to develop recommendations for avoiding or significantly weakening organizational barriers. And the solution to this task is possible only if the factors influencing the emergence of organizational barriers are identified, quantitatively and qualitatively analyzed. This situation requires a thorough study of the factors influencing the emergence of organizational barriers in the communications of personnel of domestic enterprises, firms and companies.*

The purpose of the article: to investigate the factors that generate organizational barriers in communications between personnel of enterprises, firms and companies, and to develop typical recommendations for their avoidance.

The main methods of scientific research used in writing the article were abstract-logical, monographic and comparative methods.

Results. *The article substantiates the significance of the problem of studying the factors that cause the emergence of organizational barriers in communications of personnel of domestic enterprises, firms, companies and institutions. The interpretation of the concept of "organizational barriers to communications" is clarified. A list of factors that have a significant impact on the emergence of organizational barriers in communications of personnel of various organizations is formed. An expert study of the factors influencing the emergence of organizational barriers has been conducted. The most significant factors that generate the emergence of organizational barriers have been identified. Typical recommendations for managers and leaders are offered to avoid or significantly weaken organizational barriers in personnel communications.*

Scientific novelty: *the achievements of domestic and foreign scientists have been further developed in the formation of a scientific and methodological basis for studying organizational barriers in personnel communications of organizations and the factors that determine their occurrence.*

The practical significance of the research results lies in providing managers with the opportunity to thoroughly develop industry recommendations for eliminating organizational barriers in personnel communications of enterprises, firms, companies and institutions.

Keywords: *communicative management, communications, personnel, organizational barriers, influencing factors, organizational structure, enterprise, firm, company.*

Formulas: *2, fig.: 0, tabl.: 5, bybl.: 20*

Постановка проблеми. У закордонній і вітчизняній літературі за останні два десятиліття з'явилася чисельна кількість публікацій, яка присвячена проблематиці комунікативного менеджменту, у межах якого виділено окремим напрямом дослідження бар'єрів, що виникають у процесі комунікування між персоналом організацій. Поява такої кількості публікацій свідчить про зростаючий інтерес до комунікацій, до їх удосконалення. Це зумовлено змінами, по-перше, у філософії відносин між керівником і підлеглим, по-друге, у відношенні до виконання професійних обов'язків як рядових співробітників, так і менеджерів організацій, у зростанні ролі працівника у виробничому процесі. Бізнес сьогодні прагне до отримання високих прибутків, а для цього необхідно попередньо сформувати потужний кадровий потенціал. Результативність діяльності останнього залежить від великої кількості різних факторів. І в цьому різноманітті, як

стверджують експерти у сфері управління персоналом, особлива роль належить ефективним комунікаціям, які ґрунтуються на безбар'єрному спілкуванні персоналу у межах організації. То ж, дотримуючись цієї точки зору, слід констатувати, що наявність бар'єрів комунікацій між персоналом у процесі господарювання організацій різної галузевої належності й будь-якої форми власності є вагомим чинником, який істотно впливає на ефективність і результативність діяльності останніх. Отже, для фахівців сфери комунікативного менеджменту на сьогодні нагальною проблемою є дослідження чинників, що обумовлюють появу організаційних бар'єрів комунікації між працівниками. Такі дослідження повинні стати підґрунтям для розробки, у першу чергу для менеджменту організацій, рекомендацій щодо уникнення організаційних бар'єрів комунікацій між працівниками та розробки шляхів їх елімінування на вітчизняні підприємства, фірми, компанії.

Невирішені частини проблеми: на цей момент часу ще не сформовано повного переліку чинників, які впливають на появу організаційних бар'єрів у процесі комунікування персоналу організацій; не розроблено практичних змістовних рекомендацій щодо їх уникнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики бар'єрів комунікації персоналу різних організацій на цей момент часу приділяється значна увага вітчизняних і закордонних дослідників. Про це свідчать чисельні публікації в наукових періодичних виданнях та на шпальтах Інтернет-видань, зокрема таких дослідників як Березовської Л. (2020), Гордієнко В., Дмитрієва С. і Кіш-Вайди Г. (2018), Ковбасюка О. (2009), Козирєва М. (2014), Марчука В. і Корнієнко В., Муравського В. (2015), Ліпича Л. і Волинця І. (2024), Смірнова К. (2021), Щілінської Г. (2015), Zerfass Ansgar & Link Jeanne (2024), Jones E., Watson B., Gardner J. & Gallois C. (2004), Pfanneedoerfer G. (1995), Singh Vinay Kumar (2023).

Більшість науковців досліджували у переважній більшості теоретико-методичні аспекти комунікацій та різновиди бар'єрів при спілкуванні, які виникають в колективах у процесі виконання виробничих чи управлінських функцій. Серед існуючого різноманіття бар'єрів комунікацій певна частина дослідників виділяє як окремий вид організаційні бар'єри. Проте лише невелика кількість науковців вдається до ретельного аналізу чинників, що породжують їх виникнення. Так, Ліпич Л. і Волинець І. (2024), досліджуючи етимологію організаційних бар'єрів, зосередилися на тому, що основними чинниками їх появи є: 1) рівень централізації і децентралізації, 2) рівень організаційної формалізації. З цією точкою зору можна погодитися і підтримати її, хоча такий погляд є дещо обмеженим, що визнають і самі дослідники: «наше дослідження обмежено сферою організаційної централізації та формалізації».

У процесі дослідження комунікативних бар'єрів в Інтернет-

спілкуванні Смірнов К. (2021) виокремлює окремо організаційні бар'єри. Відповідно до його точки зору – це «проблеми, пов'язані з віддаленістю учасників комунікаційного процесу один від одного; зі спеціалізацією завдань, з відмінностями в сфері влади, авторитету і статусу осіб, які спілкуються; неефективним зворотним зв'язком; незадовільною структурою інформаційних потоків та мереж підприємства; інформаційним спотворенням».

Муравський В. (2015) у своєму дослідженні акцентує увагу на таких чинниках появи організаційних перешкод як «надмірна складність структури управління, некомпетентність працівників, відсутність посадових інструкцій з обробки інформації, нерівномірний розподіл повноважень, невірно розрахований час реакції на інформаційне повідомлення». А основним чинником він вважає складність рівнів управління підприємством.

Аналіз публікацій, що присвячені досліджуваній проблематиці, свідчить про існування на цей момент часу різних точок зору науковців щодо чинників, які породжують організаційні бар'єри комунікацій персоналу підприємств, фірм, компаній. З одного боку це вказує на зростання інтересу дослідників до вирішення проблеми уникнення організаційних бар'єрів комунікацій, а з іншого – свідчить про відсутність єдиного підходу в створенні типології чинників виникнення останніх. А це, своєю чергою, гальмує відпрацювання конкретних рекомендацій щодо уникнення таких бар'єрів у процесі господарювання організацій. То ж, виходячи з цього, на цей момент часу існує нагальна потреба в конкретизації і дальшому дослідженні чинників, що провокують появу організаційних бар'єрів у процесі господарювання підприємств, фірм, компаній.

Мета дослідження: дослідити чинники, що породжують організаційні бар'єри у комунікаціях між персоналом підприємств, фірм і компаній, та розробити типові рекомендації щодо їх уникнення.

Для досягнення мети слід було вирішити такі завдання:

- виконати ґрунтовний аналіз існуючих визначень поняття «організаційний бар'єр комунікацій» та удосконалити його;

- визначити чинники, що породжують виникнення організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних підприємств, фірм і компаній;

- встановити чинники, що мають найсуттєвіший вплив на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних організацій;

- розробити рекомендації щодо усунення організаційних бар'єрів.

У ході дослідження були використані результати аналізу наукових і навчально-методичних публікацій вітчизняних та закордонних вчених, матеріали профільних Інтернет-сайтів, що присвячені комунікативному менеджменту і, зокрема проблематиці організаційних бар'єрів у процесі комунікування персоналу організацій різної галузевої належності. Для забезпечення якості результатів дослідження були використані такі наукові методи: абстрактно-логічний – для ґрунтового аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження, монографічний – для поглибленого вивчення дефініції «організаційний бар'єр», порівняння – для встановлення рівня узгодженості думок різних груп експертів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційний бар'єр – це порушення організаційної комунікації у середині підприємства, фірми чи компанії. Ліпич Л. і Волинець І. (2024) визначають організаційну комунікацію як «процес обміну інформацією та ідеями всередині організації з метою досягнення спільних цілей. Цей вид комунікації включає в себе передачу повідомлень, інструкцій, думок та інших видів інформації між членами організації, а також між різними рівнями управління». То ж, на думку автора, під організаційним бар'єром комунікацій слід розуміти перешкоди, що виникають під час обміну інформацією та ідеями всередині

організації між її персоналом, між підрозділами і службами.

Ґрунтуючись на попередньому авторському дослідженні (Сумець, 2024), можна вказати, що організаційні бар'єри в практиці господарювання організацій соціальної сфери зустрічаються найбільше. Цей висновок, на думку автора, є справедливим і для організацій інших галузей. Це підтверджується і дослідженнями Jones E., Watson B., Gardner J. & Gallois C. (2004). Дослідники стверджують, що організації, перебудовуючи свої структури, мимовільно створюють негативний вплив і на процеси комунікації. А це, звісно ж, породжує організаційні бар'єри в комунікаціях персоналу, які, своєю чергою, призводять до появи й інших бар'єрів, як-то міжособистісних, психологічних тощо.

Для того, щоб зрозуміти підґрунтя виникнення організаційних бар'єрів, у якості прикладу можна розглянути вітчизняні виші – університети. Зазвичай в класичних університетах існує досить громіздка організаційна структура, яка у собі поєднує чисельну кількість деканатів, кафедр, виокремлених інститутів, служб, підрозділів тощо. Така структура вишів у будь-якому разі зумовлює виникнення організаційних бар'єрів.

Часто проблему виникнення організаційних бар'єрів можна виявити під час діагностики рівнів підпорядкування у великих фірмах, компаніях. Якщо у якості прикладу розглянути широкопрофільну (диверсифіковану) виробничу фірму, то в ній в загальній структурі управління від генерального директора до кінцевого виконавця може бути біля семи рівнів управління. За такої ситуації ймовірність виникнення організаційних бар'єрів досить висока, що зумовлює і спотворення інформації, яка доводиться від верхнього ешелону управління до безпосередніх виконавців. То ж, виходячи з цього, оптимальними для організацій є 3-4 рівні управління: директор ⇒ керівник відділу ⇒ провідний спеціаліст ⇒ менеджер, який має виконати певне завдання (тут чотири рівні управління). Дослідження

діяльності таких організацій показало, що за такої організаційної структури управління в них діагностується менша кількість і частість виникнення організаційних бар'єрів порівняно з великими (диверсифікованими) компаніями і підприємствами.

Результати дослідження чисельної кількості наукових і навчально-методичних публікацій закордонних та вітчизняних вчених надали можливість виділити конкретний перелік чинників, які мають найбільший вплив на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу різних організацій (табл. 1).

Одним із наукових завдань даного дослідження було визначення рівня впливу (вагомості) встановлених чинників на появу організаційних бар'єрів комунікації між персоналом вітчизняних підприємств.

Для його вирішення було використано метод індивідуального експертного опитування, метою якого є отримання індивідуальних думок експертів, що є максимально очищеними від стороннього впливу (Рудень В., Гутор Т., 2011).

Важливою умовою у проведенні опитування є коректне формування вибірки респондентів (експертів), яких планується залучити до дослідження. Для виконання цієї вимоги було використано суб'єктивний підхід до формування вибірки експертів, який передбачає залучення до процедури відбору самих потенційних експертів або представників бізнесу, з середовища якого вони відбираються. У якості експертів були обрані представники малого і середнього бізнесу.

Таблиця 1

Чинники, що провокують появу організаційних бар'єрів комунікацій персоналу

Чинник	Стисле пояснення до чинника
1. Недоліки організаційних структур управління (X1)	Відсутність єдиноначальства, висока норма керованості (велика кількість підлеглих на одного начальника), дублювання і накладення функцій або, навпаки, відсутність відповідального виконавця, протиріччя у формулюваннях обов'язків, розподілі повноважень і відповідальності.
2. Недостатня регламентація бізнес-процесів (X2)	Незрозумілі схеми взаємодії співробітників і підрозділів при виконанні тих чи інших завдань.
3. Складна багатоступінчаста ієрархія підпорядкування (X3)	Спотворення або втрата інформація при її переході з одного рівня управління на інший, наприклад з функціонального рівня (керівника підрозділу, служби) до операційного (наприклад, до менеджера з продажів).
4. Недоліки внутрішньофірмових комунікацій (X4)	Інформаційне перевантаження комунікатів або брак даних, неправильний вибір форми і методу їх подачі тощо.
5. Складний документообіг (X5)	Чисельна кількість документації різних рівнів важливості, дублювання документації.
6. Нерівномірне навантаження роботою працівників (X6)	Одна група працівників непомірно перевантажена роботою, інша – працює без зусиль.
7. Відсутність продуманої кадрової політики (X7)	Відсутня процедура підбору та адаптації, оцінки, мотивації, навчання та розвитку персоналу.
8. Наявність явно виражених субкультур між службами і підрозділами організації (X8)	Найчастіше такі підрозділи компаній, як інформаційний відділ, бухгалтерія мають власний набір цінностей, який може вступати в протиріччя із загальною корпоративною культурою.

Джерело: складено автором на основі попередньо опрацьованої інформації, що наведена в джерелі Сумець О. (2024)

Чисельна кількість експертів (респондентів) у вибірці, які візьмуть участь в запланованому опитуванні, була визначена за формулою (1):

$$n = \frac{\lg(1 - P_x)}{\lg(1 - \xi_x)}, \quad (1)$$

де n – обсяг вибіркової сукупності експертів, яких планується опитати у межах дослідження;

P_x – імовірність отримання надійного результату експертного опитування;

ξ_x – величина відносної похибки при отриманні результату експертного опитування.

Чисельне значення складників ξ_x і P_x було обрано, слідуючи рекомендаціям Зборовської О. (2011): $\xi_x = 0,10-0,20$ і $P_x = 0,80-0,90$. Вибір таких значень ξ_x і P_x для розрахунку обґрунтовується тим, що вони забезпечують у чисельному вимірі репрезентативну вибірку експертів: структура такої вибірки адекватно відображає структуру генеральної сукупності, а це гарантує повне і адекватне визначення рівня впливу (вагомості) чинників на появу організаційних бар'єрів комунікації між персоналом вітчизняних підприємств.

Отже, за вищенаведеною формулою було обчислено, що чисельна кількість експертів у вибірці (n), які будуть залучені до опитування, має становити не менше 26

осіб. Обрані у якості експертів представники бізнесу мали стаж роботи в бізнес-структурах від восьми до двадцяти років, їхній вік коливався від 30 до 48 років. Всі експерти мали вищу освіту: економічну – 32 %, «чисто» менеджерську – 45 %, технічну – 23 %.

З метою забезпечення належного рівня достовірності результатів дослідження було прийнято рішення проводити експертне опитування в два етапи. Для цього було відібрано дві групи менеджерів-експертів чисельністю у першій групі 26 осіб і в другій – 27 осіб. Опитування першої групи було проведено у період з 13.01.25 р. по 17.01.2025 р., другої групи – з 12.04.25 р. по 25.04.2025 р. Для оцінки чинників, що мають суттєвий вплив на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу підприємств, фірм, компаній і установ, менеджери-експерти працювали з п'яти-бальною оцінною шкалою. За даною шкалою оцінка в 1 бал вказує на те, що впливу чинника майже не відстежується, оцінка в 2 бали – чинник має дуже слабкий вплив, оцінка в 3 бали – чинник має слабкий вплив, оцінка в 4 бали – чинник сильний вплив, а оцінка 5 балів вказує на значний вплив чинника на появу організаційних бар'єрів.

Результати опитування першої і другої груп менеджерів-експертів представлені у таблицях 2 і 3. Обробка даних результатів виконувалася використанням стандартних методів експертного аналізу (Рудень В., Гутор Т., 2011).

Таблиця 2

Бали, які присвоїли експерти чинникам, що мають вплив на появу організаційних бар'єрів (перша група експертів – період опитування з 13.01.25 р. по 17.01. 2025 р.)

Експерти	Чинники*							
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
1	3	3	3	5	5	5	3	1
2	1	1	3	3	1	1	-	-
3	5	5	5	5	3	3	5	3
4	5	5	3	5	3	5	5	3
5	3	3	1	5	1	3	2	3
6	5	3	5	4	3	4	5	4

Продовження Таблиці 2

7	5	3	3	2	3	3	5	3
8	1	3	-	3	-	-	1	-
9	-	-	-	1	-	3	5	-
10	3	4	-	4	2	4	4	1
11	-	1	2	4	4	1	4	2
12	5	5	5	3	5	3	5	3
13	5	3	1	-	1	1	3	-
14	3	5	5	3	3	3	1	-
15	5	3	5	3	1	1	3	1
16	5	4	5	4	4	4	5	3
17	2	4	3	4	2	3	1	1
18	5	3	3	3	1	5	3	3
19	-	1	1	1	-	3	-	-
20	5	5	3	5	3	-	5	3
21	5	5	3	5	3	3	5	3
22	5	5	5	5	3	3	5	3
23	5	5	5	5	3	3	5	3
24	5	5	5	5	3	3	5	3
25	5	4	5	4	3	3	4	4
26	5	4	5	4	3	4	5	3
Загальна кількість балів	96	87	84	95	63	61	94	50
Середній бал	3,69	3,35	3,23	3,65	2,42	2,35	3,62	1,92

Джерело: складено автором за результатами опитування експертів.

Примітка. *) Позначення чинників згідно з їх переліком, що наведений в Табл. 1.

Для впевненості того, що опитування проведено якісно, а отримані результати мають бажаний рівень достовірності, була перевірена ступінь

узгодженості висновків менеджерів-експертів з огляду на результати розрахунку коефіцієнта конкордації.

Таблиця 3

Бали, які присвоїли експерти чинникам, що мають вплив на появу організаційних бар'єрів
(друга група експертів – період опитування з 12.04.25 р. по 25.04. 2025 р.)

Експерти	Чинники*							
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
1	5	5	5	3	3	3	5	3
2	3	3	5	3	3	3	3	3
3	5	4	5	3	3	3	4	4
4	-	-	4	3	3	1	-	1
5	5	4	4	3	3	2	4	3
6	1	2	3	5	5	4	1	2
7	5	1	-	3	3	-	1	-
8	5	5	4	4	4	2	4	3
9	5	3	3	3	3	5	5	5
10	1	1	5	3	3	1	3	3
11	1	1	3	3	3	3	5	5
12	3	1	3	-	-	5	-	1

Продовження Таблиці 3

13	3	3	3	-	-	1	3	3
14	-	1	-	1	1	3	2	1
15	5	4	5	3	3	2	3	4
16	3	5	5	3	3	3	5	1
17	3	5	1	1	1	-	3	1
18	3	5	5	3	3	3	3	2
19	5	5	5	3	3	3	5	3
20	1	3	5	-	-	1	-	1
21	5	5	3	1	1	5	3	3
22	5	4	4	3	3	3	4	4
23	3	-	-	3	3	3	1	3
24	3	3	5	3	3	1	5	1
25	5	5	5	5	5	3	5	3
26	5	5	5	3	3	3	5	3
27	3	4	5	4	4	3	2	3
Загальна кількість балів	91	87	84	73	73	69	83	69
Середній бал	3,77	3,22	3,11	2,70	2,70	2,55	3,07	2,56

Джерело: складено автором за результатами опитування експертів.

Примітка. *) Позначення чинників згідно з їх переліком, що наведений в табл. 1.

Для обчислення коефіцієнта конкордації була використана така формула (Зборовська О., 2011):

$$W = ((m^2 / (m - n)) / S, \quad (2)$$

де W – коефіцієнт конкордації;
 m – число менеджерів-експертів, що взяли участь в оцінюванні чинника;

n – число факторів, що оцінювались менеджерами-експертами;

S – загальна сума оцінних балів за кожним чинником.

За даними експертного опитування менеджерів-експертів першої і другої групи з використанням формули (2) було визначено значення коефіцієнта конкордації (W) з кожним чинником. Результати обчислення W наведені в табл. 4.

Таблиця 4

Результат обчислення коефіцієнта конкордації

Показник, що обраний для порівняльної оцінки	Чинники*							
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
<i>Перша група експертів:</i>								
– число експертів, що оцінювати чинник (m)	23	25	23	25	25	24	24	20
– загальна сума оцінних балів за кожним чинником (S)	96	87	84	95	63	61	94	50
Значення W_1	0,25	0,30	0,29	0,27	0,41	0,41	0,27	0,45
<i>Друга група експертів:</i>								
– число експертів, що оцінювати чинник (m)	25	25	24	24	24	25	24	26
– загальна сума оцінних балів за кожним чинником (S)	91	87	84	73	73	69	83	69
Значення W_2	0,29	0,30	0,30	0,34	0,34	0,38	0,30	0,39

Джерело: складено автором.

Примітка. *) Позначення чинників згідно з їх переліком, що наведений в табл. 1.

Зборовська О. (2011) зазначає, що при обчисленнях W за формулою (2) його значення має перебувати у межах від 0 до 0,50. При цьому дослідниця зазначає, що прийнятними є значення, що знаходяться в межах 0,20–0,30. А за умови, якщо $W \rightarrow 0,50$, то можна вважати, що висновки експертів збігаються у достатній мірі. За такої умови можна констатувати, що ступінь узгодженості думок менеджерів-експертів є статично значущою. То ж, з огляду на вказане обчислені значення W_1 і W_2 (див. табл. 4) свідчать про достатню узгодженість думок менеджерів-експертів, що є прийнятним для формулювання висновків щодо впливу визначених чинників на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних підприємств, фірм, компаній і установ.

З аналізу інформації, що наведена в табл. 2 і 3, слідує, що перша група експертів визнала фактори $X1 - X4$ і $X7$ такими, які мають найбільш суттєвий вплив на появу організаційних бар'єрів у процесі

спілкування персоналу фірм і компаній, а фактори $X5$, $X6$ і $X8$ мають менш суттєвий вплив. Своєю чергою, друга група експертів визнала, що фактори $X1 - X3$ і $X7$ впливають на появу організаційних бар'єрів у процесі спілкування персоналу фірм і компаній більш суттєво, а фактори $X4$ - $X6$ і $X8$ – мають менш суттєвий вплив.

З метою встановлення узгодженості думок експертів першої і другої групи щодо впливу чинників $X1-X8$ на появу організаційних бар'єрів було використано порівняльний метод. Із застосуванням цього методу було виконано порівняння середнього балу оцінки впливу кожного окремого фактора на появу організаційних бар'єрів у процесі управління персоналом вітчизняних фірм і компаній (табл. 5). Хоча виконане порівняння є найпростішим методом, проте, на погляд автора, воно є достатньо інформативним, щоб за його результатами встановити рівень узгодженості думок експертів першої і другої груп.

Таблиця 5

Результат порівняння опитувань першої і другої груп експертів щодо впливу обраних чинників на появу організаційних бар'єрів

Показник, що обраний для порівняльної оцінки	Чинники*							
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
Середній бал:								
- перша група експертів	3,69	3,35	3,23	3,65	2,42	2,35	3,62	1,92
- друга група експертів	3,77	3,22	3,11	2,70	2,70	2,55	3,07	2,56
Відхилення, у % («+» збільшення; «-» зниження)	+4,79	-4,04	-3,86	-5,16	+10,37	+7,84	-11,79	-25,00

Джерело: складено автором за результатами опитування двох груп експертів.

Примітка. *) Позначення чинників згідно з їх переліком, що наведений в табл. 1.

За результатами аналізу табл. 5 встановлено, що найвищий рівень узгодженості думок експертів першої і другої груп мають фактори $X1$, $X2$ і $X3$ – для цих факторів відсоток відхилення у відповідях становить 3,86 – 4,79 %. Фактори $X4$ і $X6$ мають дещо меншу узгодженість думок експертів щодо їх

впливу на появу організаційних бар'єрів у процесі спілкування персоналу фірм і компаній – для цих факторів відсоток відхилення у відповідях становить відповідно 5,16 % і 7,84 %. За факторами $X5$ і $X7$ відсоток відхилення у відповідях експертів становив відповідно 10,37 % і 11,79 %. Восьмий фактор ($X8$) виявився

доволі дискусивним: при його оцінюванні розбіжність у думках експертів склала 25 %. То ж, одержані результати дослідження надали можливість встановити рівень розбіжності експертів в оцінці факторів впливу на появу організаційних бар'єрів у процесі спілкування персоналу фірм і компаній:

– перший рівень: критичний, який характеризується розбіжністю 25 % і вище;

– другий рівень: сильний, який характеризується розбіжністю від 10 % до 25 %;

– третій рівень: слабкий, який характеризується розбіжністю від 5 % до 10 %;

– четвертий рівень: дуже слабкий, який характеризується розбіжністю 0 % до 5 %.

Висновки. Дослідження чинників впливу на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних підприємств, фірм і компаній надали можливість дійти до таких висновків.

Існуючі на цей момент точки зору дослідників щодо чинників, що породжують появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу підприємств, фірм, компаній, і установ, не можна вважати систематизованими в кінцевому вигляді. Це заважає у розробці типових рекомендацій щодо усунення чинників, які провокують появу організаційних бар'єрів.

Такі чинники як недоліки організаційних структур управління (X1), недостатня регламентація бізнес-процесів (X2), складна багатоступінчаста ієрархія підпорядкування (X3), складний документообіг (X5) і відсутність продуманої кадрової політики (X7) на цей момент часу мають найбільш суттєвий вплив на появу організаційних бар'єрів у процесі спілкування персоналу фірм і компаній. То ж, одними з перших

рекомендацій для керівників і менеджерів вітчизняних організацій щодо уникнення або ж значного послаблення організаційних бар'єрів є такі: 1) провести організаційні зміни в структурі управління, переглянути і удосконалити бізнес-процеси, що виконуються у межах організації, 3) оптимізувати підпорядкування менеджерів за кожним рівнем управління, 4) спростити документообіг шляхом оптимізації видів документації і уникнення її дублювання.

Опитування менеджерів також надало можливість з'ясувати, що організаційні бар'єри можна усувати або їх уникати, якщо останні вчасно виявляти і корегувати процес спілкування між менеджерами і підлеглими. Так називані «бар'єрні симптоми» досить помітні й виявити їх досвідченому менеджеру не складно. Для цього слід переформатувати мислення менеджерів і підхід до управління підлеглими.

Науковою новизною дослідження слід вважати подальший розвиток наробок вітчизняних і закордонних вчених щодо формування науково-методологічної бази вивчення організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу організацій та чинників, що зумовлюють їх виникнення.

Перспективні напрями дослідження. У подальшому планується виконати дослідження чинників впливу на появу організаційних бар'єрів для підприємств, фірм і компаній окремо для кожної галузі. Це надасть можливість ґрунтовно розробити галузеві рекомендації щодо усунення організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу підприємств, фірм, компаній і установ.

Подальші дослідження нададуть можливість підприємствам, фірмам, компаніям і установам удосконалити внутрішні комунікації між персоналом.

Література:

1. Березовська, Л. (2020). Комунікативні бар'єри у спілкуванні соціального працівника: шляхи подолання. *Український педагогічний журнал*. № 2. 87-94.
2. Бойко, Т. Г. (2010). Огляд методів визначення вагових коефіцієнтів показників властивостей продукції. *Методи та прилади контролю якості*. № 24. 84-89.

3. Гордієнко, В. Шляхи подолання комунікативних бар'єрів у професійній діяльності викладачів закладів фахової передвищої освіти. Доступ через : <https://lib.iitta.gov.ua..pdf>.
4. Дмитрієва, С. М. Психологічні особливості комунікативних бар'єрів у міжособистісному

- спілкуванні. Доступ через :
<http://eprints.zu.edu.ua/pdf>.
5. Зборовська, О. М. (2011). Системне управління потоковими процесами промислового підприємства на підставі логістичного підходу : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський ун-т імені Альфреда Нобеля. 312.
6. Кіш-Вайда, Г. М. (2018). Причини виникнення комунікативних бар'єрів у процесі вивчення іноземних мов. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*. Вип. 24. Доступ через : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/11950/pdf>.
7. Ковбасюк, О. В. (2009). Комунікативні бар'єри в професійному спілкуванні співробітників органів внутрішніх справ та їх мінімізація. Доступ через : https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/5_2009/18.pdf.pdf.
8. Козирев, М. П. (2014). Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. № 1. 201-211.
9. Ліпич, Л. Г., Волинець, І. Г. (2024). Організаційні бар'єри ефективної комунікації на підприємстві. *Економічний простір*. № 189. 98-103. doi.org/10.32782/2224-6282/189-18.
10. Марчук, В. О., Корнієнко, В. О. Комунікативні бар'єри та шляхи їх подолання. Доступ через : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40444/15643.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
11. Муравський, В. В. (2015). Комунікаційні бар'єри в організації обліку і контролю. *Наук. вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Вип. 1(45). Т. 2. 402-405.
12. Смірнова, К. А. (2021). Комунікативні бар'єри в Інтернет-спілкуванні та шляхи їх подолання. Доступ через : <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11287>.
13. Сумець, О. М. (2024). Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Київ : Ун-т економіки і права «КРОК».
14. Сумець, О. (2024). Комунікативний менеджмент: бар'єри комунікацій персоналу організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 4 (74). [doi:10.31732/2663-2209-2024-76-134-145](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-134-145).
15. Щілінська, Г. (2015). Комунікативні бар'єри у процесі міжкультурної взаємодії студентів та шляхи їх вирішення. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. Вип. 18. 50-58.
16. [Zerfass](#), Ansgar & [Link](#), Jeanne (2024). Business models for communication departments: a comprehensive approach to analyzing, explaining and innovating communication management in organizations. *Journal of Communication Management*. [Issue](#) 3. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jcom-02-2023-0027/full/html?skipTracking=true>.
17. Jones, E., Watson, B., Gardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *The Journal of Communication*. № 54 (4). 722-750. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x>.
18. Pfanneeder, G. (1995). *Kommunikationsmanagement*. Baden-Baden. «Nomos Verlagsgesellschaft».
19. Singh, Vinay Kumar (2023). Communications Management. Definition, Process & Systems. Retrieved from : <https://study.com/academy/lesson/communications-management-definition-process-systems.html>.
20. Рудень, В. В., Гутор, Т. Г., (2011). Методика проведення та оцінки результатів експертних оцінок (на прикладі впровадження системи моніторингу здоров'я населення на рівні первинної медико-санітарної допомоги). Доступ через : www.umj.com.ua/uk/publikatsia-9571-metodika-provedennya-ta-ocinki-rezultat-iv-ekspertnix-ocinok-na-prikladi-vprovadzhennya-sistemi-monitoringu-zdorov-ya-naselennya-na-rivni-pervinnoi-mediko-sanitarnoi-dopomogi).